

W. Włodarski

Mentalność ofiary w biznesie

Abstrakt

Mentalność ofiary wiąże się z bezradnością, poczuciem krzywdy, unikaniem odpowiedzialności i narzekaniem. Scharakteryzowano przypadki występowania tego zjawiska w biznesie i coachingu, przedstawiając tzw. strukturę bezradności. Przedstawiono podstawowe kierunki zmian umożliwiających odejście od mentalności ofiary oraz coachingową strategię przewycięzania trudności związanych z wycofaniem i poczuciem stałego niezadowolenia i frustracji (strategia Victorii). W wyniku tych rozważań możemy łatwiej rozpoznawać zachowania składające się na mentalność ofiary, skuteczniej zamieniać mentalność ofiary w działanie oraz uzyskać użyteczne strategie postępowania z narzekaniem i bezradnością możliwe do zastosowania w treningu, coachingu i samorozwoju.

słowa kluczowe: ofiara, bezradność, źródło kontroli, coaching, strategie zmiany

Mentalność ofiary w biznesie

*Dedykuję Hermanowi Müllerowi-Walbrodtowi
z wdzięcznością za wiele lat nauki i inspiracji u źródła.*

W 2000 roku Unilever nabył Bestfoods za kwotę ponad 25 miliardów dolarów. Ta operacja została uznana za jedną z dwudziestu największych przypadków fuzji i przejęć w owym czasie. Zamiast narzucać swoją kulturę, Unilever zdał sobie sprawę, że przed przystąpieniem do połączenia firm, należy dobrze zrozumieć różnice kulturowe obydwu firm. Unilever charakteryzował się koncentracją na koncepcjach i intelekcie, niechęcią do podejmowania ryzyka, racjonalnością i wolnym trybem podejmowania decyzji. Znacznie mniejszy Bestfoods skupiał się na działaniach operacyjnych, miał skłonność do wysokiego ryzyka, korzystania z intuicji i szybkiego podejmowania decyzji.¹

Zaczęto szukać możliwości połączenia zalet obu firm. Diego Bevilacqua przejął firmę działającą w branży spożywczej, którą miał kierować po połączeniu się Bestfoods z Unileverem. Postawiono przed nim zadanie zintegrowania obydwu firm. Bestfoods miał wyższą efektywność biznesową niż Unilever. W połączeniu tych dwóch organizacji dużą rolę odgrywała polityka, a proces konsolidacji był też walką ze sceptykami, którzy uważali, że przyniesie ona więcej strat niż korzyści.²

Aby osiągnąć większą koncentrację na celu i jego zrozumieniu, Bevilacqua stworzył zespół koordynujący składający się w sumie z 46 osób. Spędził z nimi tydzień czasu,

wyjaśniając nową strategię i planując poszczególne etapy jej wdrożenia: „*Wyzwanie, które przed nimi postawiłem, opisałem następująco: Unilever pozwolił nam działać niezależnie. Jesteśmy więc samodzielni. Z niezależności wynika odpowiedzialność, która i was dotyczy. Pomóżcie nam zdefiniować cele tej organizacji i to, jak możemy je osiągnąć.*”³

D. Bevillacqua wiedział, że otoczony jest grupą doświadczonych profesjonalistów, weteranów z branż, którzy bardzo dobrze rozumieją biznes i rynki oraz którzy sami odnieśli sukces. Założył, że teraz będą musieli odnieść go wspólnie. Nie było to jednak takie łatwe.

Chociaż powstał dobry biznes plan, to wśród członków zespołu brakowało jedności. Tylko kilku z nich identyfikowało się z zespołem. Reszta albo działała tak jak kiedyś, albo realizowała własne pomysły. Nie był to żaden zespół. Naprawdę, był to luźny związek menedżerów, z których każdy miał własne cele.

Nie trzeba było długo czekać, by ten organizacyjny chaos znalazł odzwierciedlenie w słabych rezultatach biznesowych, co frustrowało i złościło Bevillacquę. Opisał on, jak w grupie zapanowała mentalność ofiary. On także się nią zaraził. Zaczął sobie wmawiać, że nieefektywny i słabo współpracujący zespół to problem, którego raczej nie można rozwiązać. Tak jak wielu menedżerów wyższego szczebla zaczął sądzić, że występowanie zaburzeń na szczycie jest nieuniknione w tak dobranej grupie: „*Myślałem następująco: To jakiś nonsens. Nie mogę zarządzać firmą, w której każdy Tom, Dick i Harry mają własne pomysły na poziomach lokalnym, regionalnym i ogólnym. Jeśli mam więc polec, to w efekcie tego, co sam zrobiłem, lecz nie dlatego, że pozwalam innym na samowolę.*”⁴ Bevillacqua znalazł się na wirażu.

Autorzy książki *Zarządzanie zespołem liderów* wskazują, że wśród członków zespołu znajdują się od czasu do czasu osoby destruktywne, które stanowią poważne zagrożenie dla potencjalnego sukcesu. Nie brakuje im wiedzy merytorycznej. Brakuje im umiejętności „miękkich”.⁵ Mają słabo rozwiniętą empatię, mało zaprzatają ich problemy reszty zespołu, nie są uczciwe, posiadają stałą tendencję do negatywnego oceniania innych oraz przyjmują mentalność ofiary.

Mentalność ofiary według nich przejawia się w tym, że taka osoba, zapytana o przebieg kariery, powie, że była źle traktowana, że jej pracę niewłaściwie oceniano, nie zauważono wysiłku oraz że nie dostała awansu, który jej się słusznie należał. Lata później gorycz wciąż w niej tkwi, lecz ta osoba nie uważa, że w jakimkolwiek stopniu przyczyniła się do tego, co ją spotkało. Nie wyciąga z tego żadnych konstruktywnych wniosków.

Następny przykład dotyczy własnych doświadczeń. Prowadzę kurs - *nota bene* dotyczący zarządzania zespołem - są to menedżerowie regionalni jednego z banków, z którymi prowadziłem już zajęcia 2-3 lata wcześniej dotyczące przywództwa. Menedżerowie regionalni - wiadomo - znajdują się w organizacji między młotem i kowadłem. Doły oporują a góra przyciska. Jest to sytuacja frustrująca, nikt w zasadzie nie jest zadowolony, istnieje duża odpowiedzialność. W trakcie trwania zajęć mówią mi w pewnym momencie: „*My nie możemy zwolnić pracownika. Mamy taki zakaz. Chodzi o ewentualne koszty przegranych spraw i roszczeń z tego wynikających. Pracownicy też o tym wiedzą. To jak my mamy rządzić? To parodia*”. I dalej: *My na nic nie mamy wpływu. Nikt się z nami nie liczy. Zarząd robi sobie, co chce, nie zwracając na nas żadnej uwagi.*” To co mówią, znaczy, że są ubezwłasnowolnieni. Odpowiedziałem, że jak byłem u nich 2 lata temu, to działo się u nich tak samo. Styl „rozkazuj i kontroluj” dominował powszechnie. Menedżer nie miał własnych funduszy i musiał prosić centralę o pieniądze na żarówkę, która się wypaliła. Gdy powiedziałem, że współczuję im pracować w takich warunkach - to zobaczyłem, że niektórzy poczuli się nieco tym dotknięci.

Struktura bezradności

Popatrzmy teraz na mentalność ofiary od strony najczęściej występujących tu zachowań. Z jednej strony mamy tu negatywne nastawienie. Może ono przyjąć następujące formy⁶:

- **Narzekanie.** Wynika z przekonania o doskwierających brakach. W świecie niedostatku wszystkiego jest za mało - czasu, pieniędzy, ludzi, zasobów, zaufania, nagród, uznania itp., co ciekawe w tym świecie niedoboru jest jednocześnie zbyt wiele innych rzeczy - biurokracji, kontroli, marnowania czasu, pracy, absurdów, złego postępowania, kretyńskich ludzi itd. Narzekanie często wynika z dostrzegania problemów, z tego, co jest złe, dokuczliwe i nie do przyjęcia. Co trudno zaakceptować i zaakceptować.
- **Opowieść ofiary lub męczennika.** „*To nie moja wina, ale...*” Inni ludzie (zwykle jacyś „oni”) są powodem cierpienia ofiary, która nic nie może z tym zrobić. Opowieść męczennika jest podobna, tyle tylko, że dodaje się w niej: „*I nie doceniają tego, jak bardzo się poświęciłem/tyle zrobiłem...*”
- **Obwinianie.** Wzbudzanie winy to znalezienie powodu/przyczyny porażki lub niesprawności poza osobą nadawcy komunikatu: „*To ty jesteś wszystkiemu winien.*” To rozwiązuje wszystko. Znalezienie powodu określa rodzaj oskarżeń i załatwia

sprawę niechcianych konsekwencji. Postawa sędziego usprawiedliwia jednocześnie jego samego od wszelkich możliwych zarzutów.

- **Bezradność.** Ten rodzaj komunikatów pokazuje, że mówiący nie ma możliwości działania. „Próbowałem wszystkiego, nic więcej zrobić nie mogę”, „Nie ma sensu przedstawiać moich uwag temu szefowi - to by niczego nie zmieniło.”

Tablica 1. Mentalność ofiary a inne zachowania

Motywacja	Źródło kontroli		
		Poza mną	We mnie
	Problem Negatywy (wszystko źle)	Mentalność ofiary <ul style="list-style-type: none"> narzekanie męczennik obwinianie bezradność 	Samokrytycyzm <p>Uznać swój udział w problemie Poczuć się odpowiedzialnym</p>
	Cel Pozytywy (jest OK)	Kreator <p>Dostrzec nowe możliwości</p>	Wziąć sprawy w swoje ręce <p>Podjąć działania Osiągać wyniki</p>

Źródło: opracowanie własne

Dwa metaprogramy

Sztandar dla mnie nigdy nie opuszczony, próba nigdy nie ostatnia.
E. Shackleton

Gdy dwa metaprogramy - jeden od problemu i na cel oraz drugi - proaktywny i reaktywny nałożą się na siebie mamy do czynienia z obszarem zachowań, które pokazuje tablica 1.

Ważnym elementem struktury mentalności ofiary jest umiejscowienie poczucia kontroli, które lokowane jest poza podmiotem, na zewnątrz jednostki. Warto tu przypomnieć

eksperyment z lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia przeprowadzony na Uniwersytecie w Pensylwanii na grupie psów.

Na podłodze pomieszczenia, w którym prowadzono doświadczenie, rozłożono metalowe płyty połączone w obwód elektryczny, przez co psy można było poddawać niegroźnym, ale przykrym wstrząsom elektrycznym. W pomieszczeniu umieszczono ponadto duży przycisk, który pies mógł nacisnąć nosem. Naciśnięcie przycisku powodowało rozłączenie obwodu elektrycznego - prąd nie dochodził do metalowych płyt. Psy bardzo szybko nauczyły się wykorzystywać przycisk w celu rozłączenia obwodu. Czas reakcji zwierząt po włączeniu prądu był coraz krótszy. Na końcu psy czekały już przy wyłączniku, aby go wcisnąć natychmiast po włączeniu obwodu.

W drugiej części eksperymentu do pomieszczenia wprowadzono inną grupę psów, tym razem jednak wciskanie klawisza nie rozłączało obwodu. Żadne działania psów nie powodowały wyłączenia prądu, na końcu więc zwierzęta po prostu położyły się na podłodze i całkowicie poddały. Zrezygnowały.

Podczas kolejnej fazy doświadczenia przygotowano takie same warunki dla obu grup psów, a klawisz nie rozłączał obwodu. Otwarto jednak okno, aby umożliwić zwierzętom ucieczkę przed wstrząsami elektrycznymi. Gdy do pomieszczenia wprowadzono pierwszą grupę psów i włączono obwód, psy naturalnie natychmiast wcisnęły klawisz. Kiedy się przekonaly, że nie przynosi to rezultatu, szybko odkryły okno i wyskoczyły. Kiedy wprowadzono drugą grupę psów, te nie tylko nie próbowały nawet wcisnąć klawisz, lecz także nie uciekały przez okno. Położyły się na podłodze, znosząc bolesne wstrząsy. Nauczyły się, że w tej sytuacji nic nie można zrobić i skazywały się na cierpiętnictwo.

Dlaczego mentalność ofiary jest szkodliwa?

- Przystajesz być aktywny. Jesteś reaktywny i zależny od wszystkich i wszystkiego. Jesteś przegrany. Na nic nie masz wpływu. Stajesz się bezradny i bezsilny.
- Przeszkadza w zarządzaniu ludźmi i współpracy z nimi. Uniemożliwia stworzenie dobrze funkcjonującego zespołu, bo odbiera energię innym. Jeżeli w przedsiębiorstwie przeważają ludzie o myśleniu ofiary, oznacza to, że się poddali i wpływają tym na innych. Dochodzi do konfliktów i personalnych rozgrywek.
- Nie pozwala pokonywać przeszkód, zagrożeń i ograniczeń. Pasywność doprowadza do przegranej.

- Uniemożliwia uczenie się, zarówno osobiste jak i społeczne. Wpadasz w pułapkę bez wyjścia, z tego powodu, że negatywne nastawienie powoduje kręcenie się w kółko, nie zmierzając donikąd.
- Bezsilność kwitnie w kulturze wytykania placami i szukania winnych. W pewnej firmie ubezpieczeniowej jeden z menedżerów wyższego szczebla, powszechnie znany z „wielkich ambicji bez wielkich osiągnięć”, udzielał swoim podwładnym publicznej reprimendy za to, że nie dość ciężko pracują. Oni zaś, czując, że nikt nie dostrzega ich wysiłków, „pochowali się” za swoimi biurkami i wynajdowali coraz to inne wymówki, żeby nie pojawiać się na spotkaniach.⁷

Kiedy popatrzymy na każdą inną możliwość niż mentalność ofiary powstają trzy opcje. Pierwsza wiąże się z obszarem, w którym jesteś ukierunkowany na cel, ale nie masz w tej sytuacji faktycznego wpływu czy możliwości działania. Trudno w pierwszej chwili znaleźć przykłady tego rodzaju sytuacji. Wydaje się, że można jednak ten kierunek myślenia zinterpretować przez tzw. postawę króla, odwagę optymizmu i obejście wyroku.

Postawa króla wiąże się z *Małym Księciem* A. de Saint-Exupery’ego. Księżę odwiedzając sąsiednie planety natrafił na taką, na której mieszkał samotny Król. Miał on interesujący sposób bycia. Nie mając możliwości panowania, bo nie miał poddanych, zachowywał się tak, by panować nad wszystkim, co się wokół niego działo. Gdy Mały Księżę ziewnął, Król powiedział: Rozkazuję ci ziewać. Od lat nie widziałem ziewających. Zaciekawia mnie ziewanie. No! Ziewaj jeszcze! To jest rozkaz.

Gdy Mały Księżę zapytał, czy może usiąść - Król powiedział: Rozkazuję ci usiąść. Gdy znowu zaczął prosić o pozwolenie zadawania pytań, Król rozkazał mu zadawać pytania. Małego Księcia zaintrygowało to, co robi Król, i zapytał go, czy uważa, że ma władzę nad wszystkim. Król odpowiedział: Jeśli rozkażę generałowi, aby zmienił się w morskiego ptaka albo żeby przeleciał z jednego kwiatka na drugi lub rozkażę mu napisać tragedię, a generał nie wykona tego, to nie będzie wina generała. To będzie moja wina. Należy wymagać tego, co można otrzymać.

Mały Księżę chciał się dowiedzieć, czy może Król kazać zachodzić słońcu. Król powiedział, że może to zarządzić, gdy sprawdzi, o której słońce dziś zachodzi. Okazało się, że o 19.40 jest to możliwe i Król wydał takie polecenie.⁸ A więc zarządzam tym, co się dzieje beze mnie. Mamy tu do czynienia z prawdą dobrego aktora: udaję naprawdę.

Odwaga optymizmu. Wyprawa załogi statku *Endurance* pod wodzą E. Shackletona rozpoczęta w 1914 r. na Antarktydzie okazała się „udaną porażką”. Jej celem było przejście przez całą Antarktydę. Silne mrozy, porywiste wiatry i prąd morski uwięziły statek w lodach, a w trakcie zimy lód zmiażdżył statek. Ludzie, 27 członków załogi, mieli przed sobą wizję spędzenia wielu miesięcy na zamrzniętych płatach lodu, który w każdej chwili groził pęknięciem. Wszystko to działo się 1600 kilometrów od cywilizacji a oni nie mieli żadnej możliwości skontaktowania się ze światem. Uświadomili sobie w pewnym momencie, że muszą przedostać się na niezamieszkaną, nawiedzaną przez sztormy Elephant Island. Shackleton wraz z kilkoma towarzyszami wsiadł do swojej przeciekającej łodzi ratunkowej, by w ciągu 17 dni przepłynąć prawie 1300 km w dojmującym mrozie przez wzburzone morze aż do Południowej Georgii, gdzie znajdowała się stacja wielorybników. Dziś ich podróż przez olbrzymie fale i huragany uważana jest za jedną z najbardziej imponujących przepraw łodzią.

Wyprawa ta zasłynęła przede wszystkim faktem, że Shackleton nie stracił ani jednego członka załogi. Wszyscy wrócili po prawie dwóch latach do domów w dobrej kondycji psychicznej i fizycznej. Jak to możliwe w czasach, gdy na ekspedycjach polarnych nikogo nie dziwiły straszliwa śmierć z głodu, chorób czy wyziębienia? Jak udało im się zachować pewien stopień optymizmu i pogody ducha, choć byli wśród nich ludzie o słabszej psychice czy zgorzkniałym charakterze? Gdy kilka lat później spytano pierwszego oficera wyprawy, Lionela Greenstreeta, dlaczego udało im się przetrwać, choć tak wiele wypraw polarnych zakończyło się katastrofą, odpowiedział jednym słowem: „Shackleton”.

Stał się on wzorem przywództwa oraz przykładem do naśladowania i kultywowania jego dorobku i sposobów działania. Osobistym mottem Shackletona było hasło: „Optymizm jest prawdziwą moralną odwagą.” Oceniał ludzi pod względem poziomu optymizmu, jaki oni wykazywali w życiu, a chorobliwy pesymizm był traktowany przez niego z dużą niechęcią.⁹

Pesymizm, jak się okazuje, jest ukrytą wygodą, rozgrzeszeniem, usprawiedliwieniem i wymówką. Ba, nawet opłacalnym postępowaniem, które nie wymaga od ciebie wysiłku, podjęcia ryzyka czy brania odpowiedzialności. „Nie warto” a „A po co?”, „Odpuść sobie”, „Nie wychylaj się” - wprowadzają w efekcie bezpieczeństwo, komfort i święty spokój. Pesymizm jest kunktatorstwem sprzyjającym unikaniu niepowodzenia lub czynnikiem ograniczającym wyznaczanie sobie zuchwałych celów. W. James stwierdził: „Wiara stwarza własną weryfikację w faktach.” Niewiara zatem też.

Obejście wyroku. S. J Gould był profesorem zoologii, specjalistą dziedzinie teorii ewolucji na Uniwersytecie Harvarda. W lipcu 1982 roku, w wieku 40 lat dowiedział się, że

ma międzybłoniaka otrzewnej - rzadką i groźną odmianę raka. Po operacji zaczął szukać danych naukowych na ten temat. Dane te nie pozostawiały żadnej wątpliwości: międzybłoniak jest „nieuleczalny”, a mediana czasu przeżycia od diagnozy wynosi osiem miesięcy. Gould był wstrząśnięty.

Po ochłonięciu zaczął zadawać sobie pytania:

- w naturze nie istnieje żadna sztywna reguła, którą się stosuje jednakowo do wszystkiego. Istotą natury jest zmienność. „Mediana” to abstrakcja. Skoro mediana czasu przeżycia chorych wynosiła 8 miesięcy, oznaczało to, że połowa osób chorych na ten rodzaj raka żyła krócej niż osiem miesięcy. Druga połowa żyła dłużej. Do której połowy on należał? Był młody, cieszył się dobrym zdrowiem, nie palił, raka u niego zdiagnozowano dość wcześnie.
- Goulda zainteresowało to, jak daleko sięgała mediana w drugą stronę. Ile czasu przeżywali najdłużej chorujący? Okazało się, że były osoby, które przeżyły kilka lat.
- Trzeci element wiązał się z czasem przeprowadzanych badań. Wyniki te dotyczyły osób leczonych od 10 do 20 lat wcześniej. Korzystali oni ze znanych wówczas metod terapii oraz sposobów postępowania. W takiej dziedzinie jak onkologia dwie rzeczy stale się zmieniają: metody leczenia i wiedza o tym, co każdy z nas może zrobić, żeby zwiększyć ich skuteczność.

Gould mógł liczyć, że w jego przypadku wszystko to może zadziałać na jego korzyść. I tak się stało. Zmarł dwadzieścia lat później na zupełnie zresztą inną chorobę. Swoje doświadczenia opisał w publikacji, którą zatytułował: *Mediana to nie wyrok*.¹⁰

Przedstawione sposoby działania pokazują, że mamy w tym przypadku do czynienia z postawą, którą można nazwać mentalnym i emocjonalnym *kreatorem*. Wierzy on, że w każdej sytuacji jesteśmy w stanie stworzyć nowe możliwości, nawet gdy okoliczności na to nie wskazują. Jest to poczucie wiary, że takie możliwości istnieją zawsze i w każdych okolicznościach, tylko my ich jeszcze nie dostrzegamy.

Trzeba również zdać sobie sprawę z tego, że warto określić, na co mam wpływ i na co nie mam wpływu oraz wyciągnąć z tego wnioski a nawet zachowywać się paradoksalnie, by przywrócić sobie możliwość działania. Nawet wtedy, gdy nie czujesz się sprawcą tego, co się dzieje, to właśnie - pomimo wszystko - zachowuj się tak, jak byś wpływ miał. Jest to działanie typu, *jak gdyby to było możliwe*. Masz tworzyć swoją terażniejszość. Znajdź w tych

okolicznościach coś, co jest pod twoim wpływem, co pomimo wszystko jest od ciebie zależne, co to jest?. Jak możesz na to działać, co możesz sensownego wtedy zrobić?

Druga możliwość, jak wynika z tablicy metaprogramów, wiąże się z przyjęciem *odpowiedzialności za problem* i swój stan. Na jednym z kursów dotyczących rozwoju osobistego po jednym z ćwiczeń padła informacja zwrotna ze strony jednego z uczestników: „Myślę, że nie nauczyłem się niczego nowego”. Prowadzący zajęcia - H. Müller-Walbrodt - zapisał to zdanie na arkuszu i powiedział, że nieświadomość często jest zawarta w słówku „nie” i podkreślił je dwoma liniami. Po czym nastąpił wywód, który zakończyły dwa stwierdzenia: weź odpowiedzialność za swoje emocje i nie przeciwstawiaj ich innym ludziom.¹¹

Trzecia opcja wiąże się przejściem do jakiegoś *działania*. Cokolwiek się dzieje i będzie się działo, warto coś z tym umieć zrobić. Nieważne, że masz kłopoty - wszyscy jakieś mają trudności - ważne, co z nimi zrobisz i jak z nimi postąpisz. Przytłoczą cię one czy będziesz jednak królem. Te strategie mogą być oczywiście powiązane ze sobą, ale wyraźnie pokazują one ogólne kierunki postępowania, które warto podjąć zajmując się mentalnością ofiary.

Możliwości zmiany

Rób to, co możesz przy pomocy tego, co masz, tam gdzie jesteś.

Th. Roosevelt

Możliwości zmiany mentalności ofiary wiążą się z dwoma rezultatami. Pierwszy, to przejdź do działania. Odejdź od biernego analizowania swojej niemożności do wykonania jakiegoś sensownego ruchu, a zatem i rezultatu. Drugi wiąże się z nabyciem pozytywnej - pomimo wszystko - perspektywy, czyli ukształtowania spostrzeżeń i myślenia uwzględniającego istniejące możliwości, które zawsze jakieś są. Świetnie wyraziła to Maya Angelou, poetka i pisarka: *Nie narzekaj. Jeżeli coś Ci się nie podoba, zmień to. Jeśli nie możesz tego zmienić, zmień swoje nastawienie.*

Jak tego dokonać w praktyce? Musimy zdawać sobie sprawę z tego, że mentalność ofiary bardzo często jest sobie nieuświadomiana. Osoba narzekająca nie mówi do siebie: o mam mentalność ofiary, coś trzeba zmienić. Taka reakcja wymaga dystansu, samoanalizy i treningu, zwłaszcza, że narzekanie jest jak powietrze. Podobno przeciętna osoba narzeka aż 70 razy w ciągu dnia.

Will Bowen, pastor z Kansas City, opracował swoisty sposób poradzenia sobie z mentalnością narzekającego. Rozdał swoim wiernym fioletowe opaski na ręce i poprosił o udział w eksperymencie. Za każdym razem, gdy przyłapali się na narzekaniu, mieli przełożyć opaskę na drugą rękę. Celem było wytrzymanie 21 dni bez przekładania opaski. Samemu pastorowi zajęło to ponad 2 miesiące. Zwykle osiągnięcie celu, którym jest wytrwanie dwudziestu jeden dni bez narzekania, zajmuje od czterech do ośmiu miesięcy. Wieść o jego eksperymencie szybko się rozeszła i teraz tysiące ludzi na całym świecie nosi opaski, by pokazać, że przyłączyli się do jego akcji uwolnienia świata od narzekania. Do 2006 roku pastor otrzymał prośbę o przesłanie bransoletek od ponad 6 milionów ludzi z osiemdziesięciu krajów.¹² Być może pod tym wpływem w wielu firmach dąży się do stworzenia kultury wolnej od narzekania (*no complain culture*).

W nieco inny sposób radził sobie z narzekaniem klientki coach Bart Sayle. Anika jego coachee, była dyrektorem finansowym wielkiej korporacji międzynarodowej. Podczas jego sesji Bart spostrzegł, że gdy mówiła o swojej sytuacji albo gdy on podsuwał jakieś sugestie, zawsze zaczynała wypowiedź od słów: „*Widzi pan, problem w tym, że...*”, po czym mówiła o przeszkodach stojących na jej drodze. Kiedy Bart dostrzegł ten schemat, zwrócił jej na to uwagę. Anika nie zdawała sobie sprawy, że tak postępuje, tym bardziej więc nie zauważała, że robi to ustawicznie. Bart w końcu musiał sięgnąć po taktykę szokową, aby je zwalczyć. Kiedy Anika po raz kolejny zaczęła: „*Widzi pan, problem w tym, że...*”, wskoczył na krzesło i głośno zawył. Zadziałało. Zszokowana Anika urwała w połowie zdania.

- Coś nie tak? - spytała.

- Powiedziała pani: „*Problem w tym...*”, a nie ma żadnego problemu - odrzekł Bart.

Spojrzała podejrzliwie:

- Naprawdę tak powiedziałam?

Gdy powtórzyła później ten zwrot, Bart znów wskoczył na krzesło i zawył. Tym razem Anika spytała od razu:

- Znowu to powiedziałam?

Bart trochę się naskakał i nawył, aż Anika zaczęła zwracać uwagę na powracający schemat jej wypowiedzi. Ostatecznie przestała tak mówić.¹³

Warto też rozważyć inny sposób zmiany, nie zmuszający do zwalczania i bezwzględnego kontrolowania swoich reakcji. Narzekanie ma jakiś sens. J. Gottman znawca

relacji małżeńskich mówi wyraźnie, że narzekanie jest prośbą o konkretną zmianę. Jeżeli tylko nie przybiera postaci osobistej krytyki - możemy je tolerować. Co innego jest narzekać, co innego krytykować. Nie ma zdrowej relacji, w której ludzie nie narzekają na siebie. Byłoby niedorzeczne domagać się od dwojga ludzi, by żyli w całkowitej zgodzie. Wszyscy mamy indywidualne potrzeby, rytmy i przyzwyczajenia. W sposób nieunikniony wchodzą one ze sobą w konflikt, co rodzi niezgodę.¹⁴

Proponuje on także by w domu organizować sobie oficjalne „sesje narzekania”, które mogą zapobiec sytuacjom, w których codzienny stres przenosi się na związek. Po ciężkim, stresującym dniu, przed kontaktem z drugą osobą potrzeba czasu na to, by ochłonąć. W rozkładzie swojego dnia warto uwzględnić czas na odprężenie. Zróbcie z tego rytuał - mówi J. Gottman - bez względu na to, co to będzie. Kiedy poczujecie się w miarę spokojni, usiądźcie razem i przedyskutujcie wasz dzień. Potraktujcie to jak należną wam sesję marudzenia: każde z was będzie się żalić na temat wszystkich katastrof, jakie mu się przytrafiły, podczas gdy druga osoba wyrazi swoje zrozumienie i udzieli duchowego wsparcia.¹⁵

Akceptowalne narzekanie ma kilka podstawowych cech:

- pozwala uniknąć zarówno duszenia w sobie pretensji, jak i groźnych wybuchów emocji
- powiadamia partnera, o tym, co się z nami dzieje, a przez to umożliwia zrozumieć, o co nam chodzi, a przez to lepiej rozwiązać problem i wzmocnić swój związek
- powinno odnosić się do konkretnego zachowania, które nas zawiodło
- jest ukrytą prośbą o zmianę, warto dowiedzieć się, o jaką zmianę chodzi, o jakim konkretnym zarzucie czy niezadowoleniu jest mowa
- opisuje problem tak, jak go spostrzegamy
- skupia się na terażniejszości.

Akceptacja takiego narzekania pozwala uwolnić negatywną energię. Zaprzeczanie wydarzeniom, obarczanie kogoś innego odpowiedzialnością za negatywne aspekty wydarzeń oraz poczucie krzywdy wpędzają w mentalność ofiary. Akceptacja pozwala dość do wnętrza stanu ofiary i określić swoje potrzeby i pozytywne preferencje. Najważniejsze jednak w tym podejściu jest to, że szanuje się twój lub swój stan emocjonalny: krzywdy, niezadowolenia czy niedogodności i pozwala mu zaistnieć.

W biznesie duże znaczenie ma też to, by dopuścić do głosu swoje wątpliwości, zniechęcenie czy wręcz koszmarnie sny. Pozwala to przewentylować relacje i emocje oraz skupić się na tym, co z tych emocji konstruktywnego wynika.

Kolejnym krokiem jest zwrócenie się do własnego wnętrza i medytacja. Stres jest nieuniknioną częścią życia a mentalność ofiary jest jednym z jej przejawów. *Nie znaczy to jednak, że musimy być ofiarami potężnych sił działających w naszym życiu* - stwierdza J. Kabat-Zinn, lekarz, propagator metody świadomej uważności (*mindfulness*). Z tymi siłami możemy nauczyć się obcować i postępować, możemy je zrozumieć, znajdować ich znaczenie, dokonywać świadomego wyboru i używać ich energii, by rozwijać siłę, mądrość i współczucie, gotowość do objęcia tego, co jest w obecnej chwili i pracowania z tym, stanowi istotę całej praktyki medytacji.¹⁶ Nie potrzeba na siłę tłumić swojego umysłu. Jeżeli spróbujesz to uczynić, sprowadzisz nie spokój, lecz jedynie więcej napięcia i wewnętrznej walki. Nie znaczy to, że spokój nie jest osiągalny. Rzecz w tym, że nie można go osiągnąć przez nierozważne próby stłumienia naturalnej aktywności umysłu.

Cierpliwość dla J. Kabata-Zinna jest koniecznym warunkiem dla uważności i dzięki niej praktyka medytacji stopniowo staje się bogatsza i dojralsza. Jeśli naprawdę nie będziesz próbował znaleźć się w tej chwili gdzie indziej, cierpliwość sama zatroszczy się o siebie. Cierpliwość jest zawsze aktualną alternatywą dla wewnętrznego niepokoju i niecierpliwości. Zdrap tę powierzchnię zniecierpliwienia, a znajdziesz pod nią gniew. To silna energia, powstająca z pragnienia, by rzeczy miały się inaczej niż się mają, i obwiniania za to kogoś (często siebie) lub coś. Nie znaczy to, że nie możesz śpieszyć się w razie konieczności. Nawet śpieszyć się można cierpliwie, uważnie, poruszać szybko z własnego wyboru.¹⁷

M. Shimoff podaje, że postawa pełna odprężenia jest podstawą zaufania do świata u ludzi szczęśliwych bez powodu. Ta postawa to też określone reakcje w ciele i nastawienie psychiczne. Uczucie rozszerzania się twojej wewnętrznej energii i koncentracji na niej, rozluźnienie ciała wiąże się stanem wolności i swobody, otwartością, uczuciem lekkości i połączenia, radością istnienia. Stan napięcia i ugrzęźnięcia jest stanem zaniepokojenia, skurczenia ciała, uczucia ciężaru, istnienia kłopotów i trosk. Umiejętność przebywania w stanie odprężenia, zaufania do siebie i relaksacji jest podstawową umiejętnością życiową osób szczęśliwych.¹⁸

Podobnie określa coaching generatywny R. Dilts i S. Gilligan wyróżniając stan zasobny (tzw. COACHing Container) i stan przetrwania, w którym będziemy atakować,

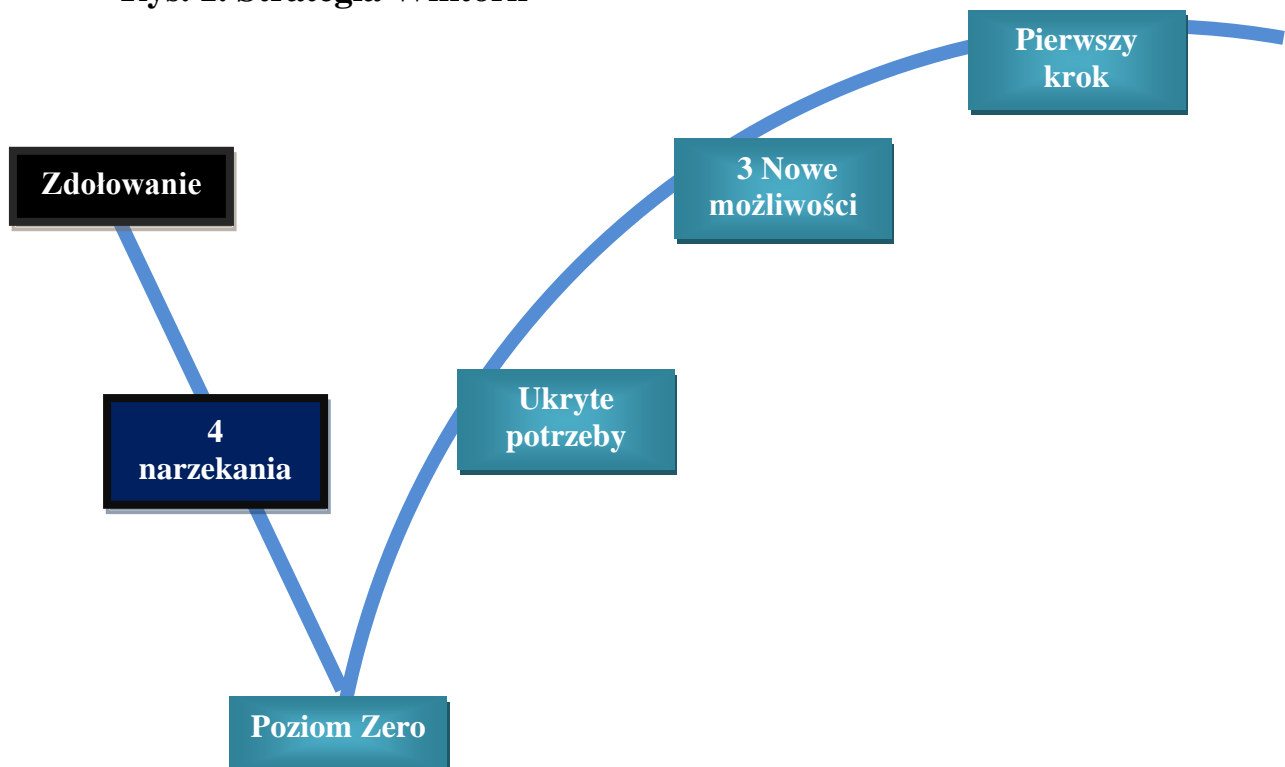
uciekać lub zastygać (CRASHing State). Ten drugi stan będzie powodować czasową regresję, utknięcie, inercję, zmieszanie i konflikt.¹⁹

Strategia Victorii

Możemy teraz przejść do całościowego procesu, który możemy wykorzystywać do umacniania postawy przedsiębiorczej, przeciwstawiania się trudnościom, uzyskanie sposobów skutecznego postępowania z narzekaniem i bezradnością oraz podjęcia działania i skupienia się na swojej zaradności.

1. Pierwszy krok wiąże się z rozpoznaniem sytuacji utknięcia, bezradności czy trudności. Co ci ostatnio przeszkadza, budzi twój sprzeciw i niezgodę. Opisz tę sytuację i swój stan.
2. Pozwól ponarzekać sobie na tę sytuację, a nawet karz sobie pomarudzić w różnych formach. Co tu jest złe, co tu jest niesprawiedliwe twoim zdaniem, na co nie zasługujesz, kto tu jest winien i dlaczego, jak to wszystko na ciebie wpływa, największe niedogodności? Co tu jest bez sensu, co w ogóle nie powinno mieć miejsca. Dlaczego ty masz tak źle?

Rys. 1. Strategia Wiktorii ✓



Źródło: opracowanie własne

3. Teraz warto się uspokoić i odprężyć. Znajdź w sobie lub na zewnątrz spokojne miejsce, odnajdź odpowiednią postawę, rozluźnij mięśnie, zwolnij oddech, skup uwagę na jakimś miejscu w ciele, utrzymuj odprężenie. Przeznacz na to parę chwil. Pomyśl o czymś miłym i przyjemnym, stwórz stan przyjemnej obecności.
4. Spójrz z boku na swoje narzekanie i całą tę sytuację. Zastanów się nad swoimi potrzebami, które są tu niezaspokojone i zablokowane. Jakie są to potrzeby? Czego one dotyczą? Czego byś pragnął w tej sytuacji i na czym ci szczególnie zależy? Co to jest?
5. Wybierz jedną z tych potrzeb i zastanów się, jakie istnieją możliwości jej zaspokojenia. Co mogłoby być interesującym sposobem postępowania, by zaspokoić tę potrzebę. Znajdź 3 możliwości. Zrób tę procedurę z kolejną potrzebą.
6. Przypatrz się zaistniałym możliwościom i określ swój pierwszy krok, jaki zrobisz, by mieć inne rezultaty niż do tej pory. Umieść ten krok w jakiejś perspektywie najbliższego czasu, by zrealizować go w praktyce. Pomyśl, jakie on może ci przynieść pożądane rezultaty.

Co było dalej?

Wspomniani przeze mnie menedżerowie regionalni mieli zablokowaną możliwość uczenia się i przyjmowania nowych informacji. Proces bycia w stanie ofiary przedłużał się. Zaczęliśmy uczyć się rozpoznawać komunikaty pozytywne i negatywne, a także odbierać tego rodzaju komunikaty wobec swoich zamierzeń i celów. Przy omawianiu tego procesu i refleksji, jakie on wzbudził, jeden z menedżerów powiedział: „*Wiesz, uświadomiłem sobie, że nieważne, czy jest coś pozytywne czy jest negatywne - ważne by zacząć coś robić i działać.*” Inni też to potwierdzili. Mogliśmy iść dalej. Ich wdzięczność za taki a nie inny przebieg zajęć była ogromna. Nauczyło mnie to pokory wobec oporu grupy czy trudności, jakie ludzie przeżywają i mają na drodze do efektywnej zmiany.

Diego Bevilacqua zwrócił naczelną uwagę na budowanie prawdziwego zespołu przywódczego. Zespołu, który będzie się przejawiał energią, motywacją do działania, zrozumieniem, co się wokół niego dzieje, otwartego na nowy model działania i zawierający menedżerów, którzy nie będą się bali otwartego wypowiedzenia własnych poglądów. W momencie gdy koncepcja celu działania zespołu liderów stawała się dla Bevilacqui coraz bardziej oczywista, rozpoczął się trudny proces wymiany jego członków - w ciągu sześciu miesięcy objął on połowę z nich. Diego Bevilacqua podkreślał, że decyzja o zakończeniu

współpracy z sześcioma menedżerami wysokiego szczebla nie była podyktowana ich indywidualną efektywnością biznesową. „Każdy z nich dobrze wykonywał obowiązki - opowiadał - Realizowali wyznaczone dla nich zadania. Poprosiliśmy o ich odejście, gdyż po prostu nie potrafili lub nie chcieli pracować w ramach wspólnego celu.”²⁰

Ten moment pracy z zespołem wspomina Bevilacqua jako niewiarygodnie ciężkie doświadczenie. Jeśli któregośkolwiek z prezesów przewodzących tego rodzaju zespołom spytasz - piszą autorzy książki *Zarządzanie zespołami liderów* - jak poradzili sobie z takimi zadaniami, wszyscy mówią, że będą nosili blizny do końca życia. Każdy z nich potrząśnie głową, popatrzy na ciebie oczami zmęczonego weterana i udzieli oszczędnej w słowach odpowiedzi.²¹

Praca Bevilacqua z zespołem i zmianami w firmie trwała do 2005 roku. Stworzyli oni nową firmę Foodsolutions, która działała na innych zasadach niż Unilever, postępowali według stworzonej przez siebie strategii, którą nazwali Pull Strategy. Stanowili zgrany zespół, który był w wielu okresach wspierany coachingiem zewnętrznym o charakterze superwizji. Diego Bevilacqua opisuje rozwój swojego zespołu jako trudną, niewolną od bólu i frustracji podróż. Przyznaje też jednak, że w ostatecznym rozrachunku było to ważne i satysfakcjonujące doświadczenie, które pozwoliło stać mu się lepszym liderem i wydatnie wpłynęło na rozwój członków zespołu i całej firmy.

Nasze rozważania wokół mentalności ofiary pokazują, jak odmienne jest w tym przypadku podejście coacha, osoby mającej na celu wewnętrzną zmianę osobistą jednostki oraz menedżera, który w ogóle nie jest w stanie podjąć takich działań. Menedżer musi pracować pod presją czasu, wyników i wizji końcowych efektów oraz w sytuacji całkowitego ponoszenia odpowiedzialności za podejmowane decyzje i powstające rezultaty. Cały jego miękki i rozwojowy wobec współpracowników sposób postępowania dotyczył jego stylu pracy z ludźmi, którzy już chcą z nim współpracować i uznają go jako szefa, a więc akceptują go i wyznaczone zadania. Ale to on decydował o składzie osobowym zespołu i pożądanym lub niepożądanym zachowaniach jego członków. Coach nie ma takich uprawnień. Nie jest - poza sportem i nauczaniem - szefem.

Bibliografia

- ¹ P. Rosinski, *Coaching międzykulturowy*, New Dawn, Warszawa 2011, s. 70
- ² Wagemann R., Nunes D.A., Burruss J.A., Hackman J. R., *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 21
- ³ Wagemann R., Nunes D.A., Burruss J.A., Hackman J. R., *Zarządzanie zespołami... op. cit.*, s. 22
- ⁴ Tamże, s. 23
- ⁵ Tamże, s. 112
- ⁶ Sayle B., Kumar S., *Błękitny Ekspres*, Wyd. Replika, Zakrzewo 2008, s. 155
- ⁷ R. M. Kanter, *Bezsilność grozi zepsuciem*, Harvard Business Review Polska nr 92, październik 2010
- ⁸ Ten przykład podał na swoim ostatnim szkoleniu w dniu 17 lutego 2011 r. Herman Müller-Walbrodt w Neuroedukacji w Lublinie
- ⁹ C. Alexander, *Endurance, Antarktyczna wyprawa Shackletona*, SEL, Kraków 2008, s. 69
- ¹⁰ D. Servan-Schreiber, *Anty rak, nowy sposób życia*, Albatros, Warszawa 2008, s. 27-28
- ¹¹ Szkolenie w dniu 17 lutego 2011 r. Herman Müller-Walbrodt w Neuroedukacji w Lublinie
- ¹² W. Bowen, *Świat bez marudzenia*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 26-27
- ¹³ Sayle B., Kumar S., *Błękitny Ekspres*, *op. cit.*, s. 156-157
- ¹⁴ J. Gottman, J. S. Gottman, J. DeClaire, *10 sposobów, które pomagają naprawić nasze małżeństwo*, Media Rodzina, Poznań 2008, s. 34 i nast.
- ¹⁵ J. M. Gottman, *Siedem zasad udanego małżeństwa*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 175
- ¹⁶ J. Kabat-Zinn, *Gdziekolwiek jesteś, bądź*, Ipsi Press, Warszawa 2008, s. 43-44
- ¹⁷ Tamże, s. 59
- ¹⁸ M. Shimoff, *Sekret szczęścia*, One Press, Gliwice 2010, s. 46-47
- ¹⁹ R. Dilts, S. Gilligan, *Coaching generatywny*, Neuroedukacja 2009, mat. szkoleniowe, s. 18
- ²⁰ Wagemann R., Nunes D.A., Burruss J.A., Hackman J. R., *Zarządzanie zespołami... op. cit.*, s. 42
- ²¹ Tamże, s. 95